

Controlling a rachunkowość zarządcza – utrzymujący się dualizm czy następująca unifikacja?

Elżbieta Janczyk-Strzała*

Streszczenie: *Cel* – artykuł zawiera przegląd definicji controllingu/rachunkowości zarządczej w polskiej i obcojęzycznej literaturze przedmiotu, a także zaproponowaną przez autora definicję. Pokazuje, jak na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat zmienił się pogląd odnośnie relacji: rachunkowość zarządcza – controlling. Prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w uczelniach publicznych. *Metodologia badania* – studia literaturowe oraz badania empiryczne. *Oryginalność/Wartość* – ukazanie wzajemnych powiązań, relacji controllingu i rachunkowości zarządczej z punktu widzenia rozważań teoretycznych oraz rozwiązań empirycznych w praktyce polskich uczelni. Zbadanie wpływu popularności idei controllingu na ofertę uczelni.

Słowa kluczowe: controlling, rachunkowość zarządcza, uczelnia

Wprowadzenie

Choć controlling jest w Polsce koncepcją stosunkowo nową, to sama idea controllingu ma bardzo bogatą tradycję. Jej początków można doszukiwać się już w epoce Średniowiecza. Jednakże za ojczyznę controllingu uważane są Stany Zjednoczone. W Europie controlling pojawił się w połowie lat 50. XX w. w Niemczech, zaś po zmianie zasad gospodarczych i napływie inwestorów zagranicznych – także w Polsce.

Wciąż rosnąca uwaga wobec controllingu przyczyniła się do powstania międzynarodowych organizacji propagujących jego ideę na coraz szerszą skalę:

- w 1931 r. utworzono Controllers Institute of America (w 1962 r. przekształcony w Financial Executives International – FEI)¹,
- w 1936 r. w Szwajcarii powołano Association suisse des comptables contrôleurs de gestion diplômés – SWISCO²,
- w latach 50. XX w. we Francji – Institut de Contrôle de Gestion (Wacławikowie 1993: 39).

Definicja controllingu nie doczekała się dotychczas ujednoczenia. Wynika to z faktu, iż rozwiązania controllingowe mają charakter jednostkowy, zależny od sytuacji przedsiębiorstwa, w którym zostały wdrożone, tzn. od jego wielkości, rodzaju działalności czy otocze-

* dr Elżbieta Janczyk-Strzała, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, e-mail: elzbieta.janczyk-strzala@wsb.wroclaw.pl.

¹ www.fei.org/info/about1a/cfm.

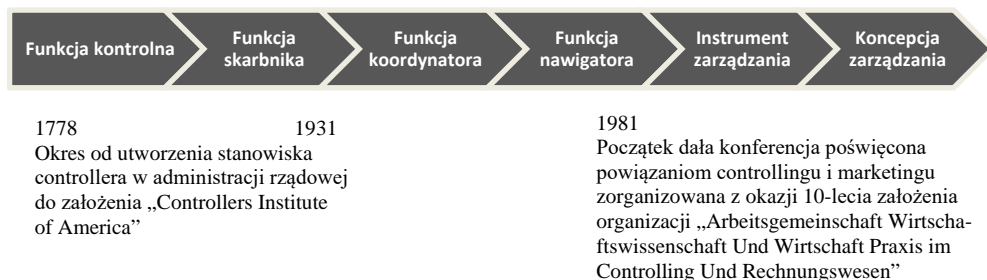
² www.swisco.ch/f/association.html.

nia, w jakim ono działa. Ponadto w krajach niemieckojęzycznych stosuje się najczęściej termin *controlling*, zaś w anglojęzycznych – rachunkowość zarządcza (*management accounting*). „W USA controller (zwany comptrollerem) stanowi odpowiednik polskiego stanowiska głównego księgowego – stoi na czele działu finansów/księgowości oraz odpowiada za sprawozdawczość, budżetowanie, rachunkowość finansową, podatkową i zarządczą. Natomiast *controlling* w Niemczech ma inne znaczenie (zwany *controllershship*) – jako sterowanie, kierowanie, nadzorowanie” (Janczyk-Strzała 2013: 80).

Pojawiają się więc pytania: czy *controlling* i rachunkowość zarządcza stanowią tą samą czy też to zupełnie odmienne koncepcje? Jak są one definiowane? Czy spojrzenie tą relację zmieniło się w czasie? Próba odpowiedzi na postawione powyżej pytania jest celem niniejszego artykułu.

1. Controlling – ujęcie tradycyjne

Controlling, jako koncepcja zarządzania czy instrument, w różnych okresach był odmiennie postrzegany i podlegał ciągłemu rozwojowi. E. Mayer wyróżnił 3 etapy w historii rozwoju koncepcji *controllingu* (rys. 1), które przyniosły istotne zmiany istoty i funkcji *controllingu*.



Rysunek 1. Etapy rozwoju *controllingu*

Źródło: opracowanie własne na podstawie Mayer (1993).

Przykłady definicji zawartych w literaturze państw mających największy wpływ na rozwój myśli *controllingowej* prezentuje tabela 1.

W literaturze polskiej można również spotkać wiele różnych spojrzeń na to, czym jest właściwie *controlling/rachunkowość zarządcza*. Można je podzielić na dwie grupy:

- podkreślające wykorzystanie informacji generowanej przez *controlling/rachunkowość zarządczą* do realizacji celów organizacji (Dobija 2009: 18; Jurga 1999: 71; Sobańska 2010: 75),
- podkreślające wykorzystanie informacji generowanej przez *controlling/rachunkowość zarządczą* do podejmowania decyzji (Gabrusewicz 2000: 23–24; Kiziukiewicz 2003: 267; Nowak 2003: 12–13).

Organizacje, propagujące ideę *controllingu*, podejmują starania nad ograniczeniem chaosu definicyjnego w tym zakresie.

Tabela 1

Przeгляд definicji controllingu/rachunkowości zarządczej

Kraj	Autor	Definicja
Anglia	P. Atril, E. McLaney	Rachunkowość zarządcza (<i>Management accounting</i>) jest związana z gromadzeniem i analizowaniem informacji finansowych, a następnie przekazywania tych informacji osobom podejmującym decyzje
	C. Drury	Rachunkowość zarządcza (<i>Management accounting</i>) jest związana z dostarczaniem informacji w organizacji w celu podejmowania lepszych decyzji oraz poprawy wydajności i efektywności istniejących rozwiązań
USA	Ch.T. Horngren, G. Foster, S.M. Datar	Controlling szacuje oraz informuje o danych finansowych i niefinansowych, pomagających menedżerom wypełniać cele organizacji
	H.J. Vollmuth	Istota controllingu polega na nastawieniu na cele, przyszłość i wąskie gardła
Francja	M. Gervais	Controlling to proces, poprzez który zarządzający zapewniają efektywne pozyskanie i spożytkowanie zasobów, w celu realizacji celów przedsiębiorstwa
Niemcy	F. Bea, B. Friedl, M. Schweitzer	Controlling to koncepcja zarządzania zorientowana na podejmowanie decyzji
	K. Faessler, H. Rehnkugler, C. Wegenast	Controlling jest systemem obejmującym całe instrumentarium do sterowania sukcesami i finansami przedsiębiorstwa
	P. Horvath	Controlling jest podsystemem zarządzania, który zajmuje się kształtowaniem i koordynowaniem procesów planowania, kontrolowania i zasilania w informacje ukierunkowanych na sterowanie całym systemem z punktu widzenia wyznaczonych celów (definicja w ujęciu funkcjonalnym)
	H.U. Küpper	Controlling to ogniwo pomocnicze procesów zarządzania
	J. Weber	Controlling oznacza funkcje wewnątrz systemu zarządzania w przedsiębiorstwach, w których ruch (system wykonawczy) koordynowany jest przez plany

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Atril, McLaney (2009), Drury (2009: 5), Horngren, Foster, Datar (2000: 2), Gervais (1983: 5), Bea, Friedl, Schweitzer (2005: 237), Faessler, Rehnkugler, Wegenast (1991), Horvath (1990: 22), Küpper (1990: no 1), Vollmuth (1995: 13), Weber (1995: 50).

Analiza zaprezentowanych definicji controllingu/rachunkowości zarządczej pozwala autorce na określenie, iż jest to proces zabezpieczenia w informację, który poprzez zintegrowane i koordynowane planowanie, sterowanie i kontrolę wspomaga zarządzanie danym podmiotem (Janczyk-Strzała 2013: 84).

2. Controlling a rachunkowość zarządcza – rozważania teoretyczne

W kontekście rosnącej popularności controllingu coraz częściej pojawia się pytanie o wzajemne powiązania oraz relacje controllingu i rachunkowości zarządczej. W artykule K. Zadory z 1997 możemy przeczytać „rachunkowość zarządcza nie jest controllingiem. Nie jest, bo kontrolowanie jest tylko jedną z wielu funkcji zarządzania i w świetle przedstawionej przez autora definicji, jest pojęciem znacznie węższym od rachunkowości zarządczej” (Zadora 1997: 230). Przez następnych kilkanaście lat rozważania nad wzajemnymi relacjami controllingu i rachunkowości zarządczej były wielokrotnie podejmowane. Przykładowo zdaniem G.K. Świdorskiej „rachunkowość zarządcza i controlling korzystają z tych samych narzędzi, jednakże controlling jest swego rodzaju filozofią wykorzystania informacji z rachunkowości zarządczej dla aktywnego wsparcia procesu zarządzania” (red. Świdorska 2010: 23–35).

Ponadto, rozważania nad relacją pomiędzy rachunkowością zarządczą i controllingiem dotychczas podjęli m.in. D. Chachula (2009: 19–27), K. Czubakowska (2000: 256), M. Dobija (2002: 60–63), A.A. Jaruga (2010: 41–42), A. Kamela-Sowińska (2010: 17–20), E. Kuklińska-Sadłocha (2003: 98), M. Sierpińska (Kustra, Sierpińska 2004: 16; Sierpińska 2004: 16), I. Sobańska (2010: 96–99) czy A. Szychta (2008: 72–73). Poglądy co do tych relacji można ująć w trzech grupach (Banaszyk 2002: 272):

- rachunkowość zarządcza, podobnie jak rachunkowość finansowa, jest narzędziem controllingu, pełniąc wobec niego rolę służebną; controlling wykorzystuje informacje z rachunkowości zarządczej,
- controlling i rachunkowość zarządcza to zamiennie stosowane określenia oznaczające tę samą dziedzinę,
- controlling i rachunkowość zarządcza to odrębne, całkowicie autonomiczne systemy.

Zdaniem T. Kiziukiewicza różnica w postrzeganiu controllingu i rachunkowości zarządczej sprowadza się do ich filozofii. „Rachunkowość zarządcza ma pomóc w rozwiązywaniu problemów decyzyjnych i osiąganiu celu od strony merytorycznej, a controlling od strony sprawnego funkcjonowania systemu zarządzania” (Kiziukiewicz 2003: 275).

Pomimo, iż w polskiej praktyce gospodarczej ugruntowała się świadomość, że są to dwie różne koncepcje to należy zaakcentować, że controlling i rachunkowość zarządcza mają takie same cele i korzystają z tych samych narzędzi. Ponadto, przychyłając się do zdania I. Sobańskiej trzeba podkreślić, iż choć controlling jest bardziej ustrukturalizowany to obecna, wielofunkcyjna organizacja pracy powoduje, iż traci to obecnie na znaczeniu (Janczyk-Strzała 2013: 82–84).

W 2004 r. powołano pod przewodnictwem prof. Ireny Sobańskiej Komisję Rachunkowości Zarządczej/Controllingu Rady Naukowej Zarządu Głównego Stowarzyszenia Księgowych w Polsce. Jej misją jest:

- „przyczynianie się do rozwoju nauki i praktyki rachunkowości zarządczej w Polsce,
- promowanie rachunkowości zarządczej wśród członków Stowarzyszenia Księgowych w Polsce (SKwP) poprzez uświadamianie jej kluczowej roli w globalnej gospodarce (zarówno w zarządzaniu, jak i w procesie sprawozdawczości finansowej),
- zachęcenie do członkostwa w SKwP specjalistów rachunkowości zarządczej”³.

W marcu 2010 r. Komisja wydała komunikat określający wzajemne relacje między rachunkowością zarządczą i controllingiem. Zdaniem Komisji „z analizy koncepcji controllingu i koncepcji rachunkowości zarządczej wynika, że ich cele, zadania, stosowane metody i techniki nie wykazują współcześnie różnic. Nawet specjaliści, uprawiający te zawody, są identycznie nazywani. W praktyce wielkich firm światowych, opartych na kapitale angloamerykańskim i niemieckim, gdzie zderzają się obie koncepcje, nie obserwuje się żadnych różnic ani problemów we współpracy (...) model kontynentalny rachunkowości zostaje zastąpiony modelem angloamerykańskim zbudowanym z rachunkowości finansowej i rachunkowości zarządczej, a controlling jest tylko historycznie i kulturowo uwarunkowaną nazwą dla wiedzy i praktyki rachunkowości zarządczej przedsiębiorstw z obszaru niemieckojęzycznego” (Sobańska, Szychta, Świdorska, Kabalski 2010: 61). Zdaniem autorki artykułu należy jednoznacznie stwierdzić, iż controlling i rachunkowość zarządcza to tożsame pojęcia. Tak więc należałoby dążyć do spopularyzowania tego podejścia.

³ www.skwp.pl/Komisja,Rachunkowosci,Zarzadczej,%2C,Controllingu,102.html.

3. Controlling a rachunkowość zarządcza – praktyka polskich uczelni

W obliczu rosnącej popularności controllingu/rachunkowości zarządczej w polskich realiach pojawiła się potrzeba zweryfikowania ich wzajemnych relacji. Autorka artykułu postanowiła dokonać tego w uczelniach publicznych, kształcących późniejszych specjalistów w tej dziedzinie. Badaniem zostały objęte informacje publikowane na stronach internetowych uczelni. Prace badawcze zostały przeprowadzone w marcu 2015 r. Ich celem było:

- ustalenie czy popularność controllingu/rachunkowości zarządczej jest na tyle duża, iż skłania uczelnie do oferowania kształcenia na takim kierunku czy specjalności w ramach studiów I/II stopnia bądź na studiach podyplomowych,
- ustalenie, która nazwa jest powszechniej używana przez uczelnie i czy nazwy te obejmują identyczny zakres kształcenia.

W wyniku przeprowadzonych badań ustalono, iż większość uczelni dostrzega zapotrzebowanie na kształcenie specjalistów z dziedziny rachunkowości zarządczej/controllingu, oferując takie studia podyplomowe. Są one adresowane głównie do dyrektorów finansowych, członków zarządu, głównych księgowych, analityków finansowych, osób pragnących pogłębić swoją wiedzę i umiejętności niezbędne do stosowania w praktyce nowoczesnych rozwiązań w zakresie rachunkowości zarządczej i controllingu lub osób pragnących rozwijać swoją dalszą karierę zawodową w tym kierunku.

Badane uczelnie oferują co prawda kształcenie na poziomie studiów I/II stopnia w obszarze controllingu/rachunkowości zarządczej, lecz jako przedmiot/ blok przedmiotów, nie zaś jako odrębny kierunek studiów. Jedynie Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie proponuje kształcenie na kierunku Rachunkowość i controlling, jako unikatowy „w kraju przez to, że nakierowany jest na wszechstronne i profesjonalne przygotowanie absolwentów, zarówno w zawodach ściśle związanych z rachunkowością, jak i tych, które wykorzystują informację księgową dla potrzeb nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno w obszarze finansowym, jak i operacyjnym”⁴.

Pozostałe uczelnie, jeśli już oferują kształcenie w tym obszarze, to jedynie w ramach specjalności na dotychczasowych kierunkach (tab. 2). Najczęściej są one prowadzone w ramach studiów drugiego stopnia. Przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać w oczekiwaniach potencjalnych kandydatów. Na studiach pierwszego stopnia w większości spodziewają się otrzymania nieco szerszej wiedzy z danego kierunku, która przygotowałaby ich do wykonywania większej liczby zawodów w przyszłości. Podczas studiów drugiego stopnia, studenci mają odpowiednią wiedzę ogólną, co ułatwia studia specjalistyczne z zakresu rachunkowości zarządczej/controllingu.

Przyglądając się nazwom oferowanych specjalności w badanych uczelniach można zauważyć, iż większą popularnością cieszy się controlling. Należy jednakże zauważyć, iż rzadko występuje on samodzielnie, a w połączeniu z rachunkowością, rachunkowością zarządczą, finansami czy audytem wewnętrznym.

⁴ <http://nowa.uek.krakow.pl/pl/uczelnia/wydzialy/wydzial-zarzadzania/ksztalcenie/kierunki-studiow/rachunkowosc-i-controlling.html>.

Tabela 2Oferta kształcenia na kierunku, specjalności rachunkowość zarządcza/controllers⁵

Uczelnia	Wydział	Stopień	Kierunek	Specjalność	
Ekonomiczne	UE Kraków	Zarządzania	I	Rachunkowość i controlling	Controlling
	UE Wrocław	Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów	II	Finanse i rachunkowość	Rachunkowość zarządcza i controlling
	UE Katowice	Finansów i ubezpieczeń		Finanse i rachunkowość	Controlling
Uniwersytety	Uniwersytet Jagielloński	Wydział Zarządzania i Komunikacji społecznej	II	Zarządzanie	Finanse i controlling
	Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach	Zarządzania i Administracji	II	Zarządzanie	Controlling i rachunkowość
	Uniwersytet Szczeciński	Nauk Ekonomicznych i Zarządzania	II	Finanse i rachunkowość	Rachunkowość zarządcza i controlling
	Uniwersytet Gdański	Zarządzania	I i II	Finanse i rachunkowość	Finanse przedsiębiorstw i controlling
	Uniwersytet Opolski	Ekonomiczny		Ekonomia	Zarządzanie Finansami i rachunkowość zarządcza
	Pozostałe	Politechnika Łódzka	Organizacji i Zarządzania	I	Zarządzanie
SGH			II	Specjalność międzykierunkowa	Rachunkowość zarządcza i controlling
Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. Ks. Bronisława Markiewicza w Jarosławcu			I	Finanse i rachunkowość	Finanse przedsiębiorstw i controlling
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu				Ekonomia	Controlling i audyt wewnętrzny

Źródło: <http://nowa.uek.krakow.pl/pl/uczelnia/wydzialy/wydzial-zarzadzania/ksztalcenie/kierunki-studiow/rachunkowosc-i-controlling.html>; www.ue.wroc.pl/wydzial_zif/3520/rachunkowosc_zarzacza_i_controlling.html; www.ue.katowice.pl/kandydaci/oferta-edukacyjna/lic-mgr.html; www.wneiz.pl/dla-kandydata-studium-stacjonarne/finanse-i-rachunkowosc; <http://nowa.wzr.pl/rekrutacja/index.php?i=32&o=23,27>; http://ekon.uni.opole.pl/oferta_edukacyjna/studia_niestacjonarne_drugiego_st_01.htm; www.p.lodz.pl/zalaczniki/22124,16567,informator-15-16.pdf,4311571.pdf; http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/KRM/oferta/Documents/specjalnosc_miedzykierunkowa_2010_opis_sm_sm.pdf; www.pwste.edu.pl/aktualnoscizycie-uczelnia/1339-studujesz-zyskujesz-badz-dynamiczny-nabor-na-finanse-i-rachunkowosc-trwa-dolacz-do-nas; www.infopolska.com.pl/artykuly/artukul_panstwowa-wyzsza-szkola-zawodowa-w-nowym-saczu_11517.

⁵ Autorka nie wyklucza możliwości, iż inne uczelnie publiczne prowadzą kształcenie kierunku, specjalności rachunkowość zarządcza/controllers, a jedynie autorce niniejszego artykułu nie udało się dotrzeć do tych informacji.

Na podkreślenie zasługuje fakt, iż niezależnie od pojawiających się różnic terminologicznych zakres kształcenia na oferowanych specjalnościach jest zbliżony. Pozwala to na potwierdzenie zdania A. Szychty (Szychta 2011: 301–305), iż zadania związane z controllingiem i rachunkowością zarządczą przenikają się wzajemnie, choć w praktyce wykonywane są przez controllerów bądź specjalistów ds. rachunkowości zarządczej.

Uwagi końcowe

Niniejszy artykuł pokazuje, jak na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat zmieniał się pogląd odnośnie relacji: rachunkowość zarządcza – controlling. Przeprowadzane rozważania potwierdzają, iż tocząca się dyskusja nad wzajemnymi relacjami między rachunkowością zarządczą i controllingiem jest nadal żywa. Zaprezentowane wyniki badań przeprowadzonych w uczelniach publicznych ukazują również, iż rosnące zainteresowanie controllingiem/rachunkowością zarządczą znajduje swoje odbicie w ofercie uczelni.

Literatura

- Atril P., Mclaney E. (2009), *Management Accounting for Decision Makers*, Prentice Hall, Harlow, Essex.
- Banaszyk P. (2002), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Rachunkowości, Poznań.
- Bea F., Friedl B., Schweitzer M. (2005), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, wyd. Lucius UTB, Stuttgart.
- Chachuła D. (2009), *Controlling. Koncepcje, narzędzia, modele*, Difin, Warszawa.
- Controlling kosztów i rachunkowość zarządcza* (2010), red. G.K. Świdorska, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Czubakowska K. (2000), *Kontrola zarządcza*, w: *Rachunkowość zarządcza*, red. T. Kiziukiewicz, EKSPERT, Wrocław.
- Dobija D. (2009), *Funkcje i rola rachunkowości zarządczej*, w: *Rachunkowość zarządcza. Teoria. Praktyka. Aspekty behawioralne*, red. D. Dobija, M. Kucharczyk, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Dobija M. (2002), *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Drury C. (2009), *Management accounting for business*, 4th edition, CENGAGE Learning, Hampshire.
- Faessler K., Rehnkugler H., Wegenast C. (1991), *Lexikon des Controlling*, Moderne Industrie, Augsburg.
- Gabrusewicz W. (2000), *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*, w: *Rachunkowość zarządcza*, W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, PWE, Warszawa.
- Gervais M. (1983), *Côntrol de gestion et Planification de l'Entreprise*, ECONOMICA, Paryż.
- Horngren Ch.T., Foster G., Datar S.M. (2000), *Cost Accounting. A managerial emphasis*, Prentice Hall.
- Horvath P. (1990), *Controlling*, Verlag Franz Vahlen, München.
- http://ekon.uni.opole.pl/oferta_educacyjna/studia_niestacjonarne_drugiego_st_01.htm
- http://kolegia.sgh.waw.pl/KNNoP/struktura/KRM/oferta/Documents/specjalnosc_miedzykierunkowa_2010_opis_sm_sm.pdf
- <http://nowa.uek.krakow.pl/pl/uczelnia/wydzialy/wydzial-zarzadzania/ksztalcenie/kierunki-studiow/rachunkowosci-controlling.html>
- <http://nowa.uek.krakow.pl/pl/uczelnia/wydzialy/wydzial-zarzadzania/ksztalcenie/kierunki-studiow/rachunkowosci-controlling.html>
- <http://nowa.wzr.pl/rekrutacja/index.php?i=32&o=23,27>
- Janczyk-Strzała E. (2013), *Controlling we wspomaganii zarządzania uczelniami niepubliczną funkcjonującą w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Jaruga A.A. (1999), *Rola rachunkowości zarządczej*, w: *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, A.A. Jaruga, W.A. Nowak, A. Szychta, Absolwent, Łódź.
- Jaruga A.A. (2010), *Istota, rola i rozwój rachunkowości zarządczej*, w: *Rachunkowość zarządcza*, red. A.A. Jaruga, P. Kabalski, A. Szychta, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Kiziukiewicz T. (2003), *Rachunkowość zarządcza jako instrument zarządzania*, w: *Zarządcze aspekty rachunkowości*, red. T. Kiziukiewicz, PWE, Warszawa.
- Kuklińska-Sadłocha E. (2003), *Controlling w banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Küpper H.U. (1990), *Kostenrechnungspraxis Entwicklungslinien der Kostenrechnung*, w: „Controllinginstrument” no 1.
- Kustra A., Sierpińska M. (2004), *Idea i rodzaje controllingu w przedsiębiorstwie*, w: *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, red. M. Sierpińska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mayer E. (1993), *Controlling-Konzepte*, Dr Th. Gabler Verlag.
- Nowak E. (2003), *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa.
- Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza* (2010), red. A. Kamela-Sowińska Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Rachunkowości, Poznań.
- Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Najnowsze tendencje, procedury i ich zastosowanie w przedsiębiorstwach* (2010), red. I. Sobańska, C.H. BECK, Warszawa.
- Sierpińska M. (2004), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Kraków.
- Sobańska I. (2010), *Rachunkowość zarządcza*, w: *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, red. I. Sobańska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sobańska I., Szycha A., Swiderska G.K., Kabalski P. (2010), *Rachunkowość zarządcza a controlling. Stanowisko Komisji Rachunkowości Zarządczej i Controllingu Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce*, „Rachunkowość” nr 3.
- Szycha A (2011), *Rachunkowość zarządcza jako działalność zawodowa w kontekście doświadczeń zagranicznych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” nr 62.
- Szycha A. (2008), *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Vollmuth H.J. (1995), *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa.
- Wacławikowie B. i Ł. (1993), *Contrôle de gestion czyli francuski controlling*, „Przegląd organizacji” nr 4.
www.infopolska.com.pl/artykuly/artkuul_panstwowa-wyzsza-szkola-zawodowa-w-nowym-saczu_11517
www.p.lodz.pl/zalaczniki/22124,16567,informator-15-16.pdf,4311571.pdf
www.pwste.edu.pl/aktualnosci/zycie-uczelni/1339-studiujesz-zyskujesz-badz-dynamiczny-nabor-na-finanse-i-rachunkowosc-trwa-dolacz-do-nas
www.skwp.pl/Komisja,Rachunkowosci,Zarzadczej,%2C,Controllingu,102.html
www.ue.katowice.pl/kandydaci/oferta-edukacyjna/lic-mgr.html
www.ue.wroc.pl/wydzial_zif/3520/rachunkowosc_zarzadcza_i_controlling.html
www.wneiz.pl/dla-kandydata-studia-stacjonarne/finanse-i-rachunkowosc
- Zadóra K. (1997), *Czym jest, a czym nie jest rachunkowość zarządcza*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce” nr 40, Warszawa.

CONTROLLING AND MANAGEMENT ACCOUNTING – CONTINUING DUALISM OR FOLLOWING UNIFICATION?

Abstract: *Purpose* – this article presents an overview on the definition of controlling / management accounting in Polish and foreign-language literature and present author’s article own definition. It shows how over the last several years has changed view on relationships: management accounting – controlling. Presented are the results of the survey conducted among public universities. *Design/Methodology/Approach* – literature studies and empirical research. *Originality/Value* – shows the interconnections, relationships between controlling and management accounting from the point of view of theoretical and empirical solutions in practice Polish universities. Analyzes the influence of the controlling popularity on the university offer.

Keywords: controlling, management accounting, university

Cytowanie

- Janczyk-Strzała E. (2015), *Controlling a rachunkowość zarządcza – utrzymujący się dualizm czy następująca unifikacja?*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 77, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 377–384; www.wneiz.pl/frfu.